

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi Eksplanatif Kuantitatif Pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo)



Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Sastra 1 pada
Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Komunikasi dan Informatika

Oleh:

MUH. ADDIN SYAH

L 100 120 128

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2017

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**
(Studi Eksplanatif Kuantitatif Pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo)

PUBLIKASI ILMIAH

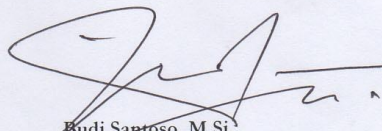
oleh:

MUH. ADDIN SYAH

L 100 120 128

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing


Budi Santoso, M.Si.
NIK.1276

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Eksplanatif Kuantitatif Pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo)

OLEH
MUH. ADDIN SYAH
L 100 120 128

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Fakultas Komunikasi dan Informatika
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada hari Selasa, 30 Mei 2017
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji:

1. Budi Santoso, M.Si
(Ketua Dewan Penguji)
2. Dr. Dian Purworini, S.Sos, MM
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Dr. Edi Purwo Saputro, SE., M.Si
(Anggota II Dewan Penguji)

(.....)
(.....)
(.....)



Dekan,
Nurgiyatna, ST., M.sc., Ph.D.

NIK. 881

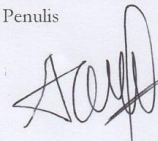
PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 17 Mei 2017

Penulis



MUH. ADDIN SYAH

L 100 120 128

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Eksplanatif Kuantitatif Pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo)

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam perusahaan, karena dapat menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan karyawan di semua aspek, di mana kinerja karyawan akan berdampak dalam mencapai tujuan perusahaan. Melihat masa perubahan yang cepat, gaya yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan situasional di mana pemimpin harus mampu mengidentifikasi gayanya yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Komunikasi organisasi yang baik dapat meningkatkan hubungan yang baik antar rekan kerja. Komunikasi yang menyangkut antara pemimpin dan bawahan baik komunikasi dari atas ke bawah, bawah ke atas, dan horizontal merupakan faktor penting dalam menciptakan organisasi yang efektif. Gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi bila dikombinasikan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo secara parsial maupun simultan. Populasi penelitian ini sebanyak 225 orang dan di ambil sampel sebanyak 45 responden dengan menggunakan teknik random sampel. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi hanya berpengaruh sebesar 27% sedangkan 73% dipengaruhi oleh faktor lain seperti iklim organisasi, motivasi dan budaya organisasi.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan situasional, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan

Abstracts

Employee performance is an important factor of the company, since this aspect determines its success. Leadership styles can affect the performances of employees in all aspects, in which the employee's performance will have an impact in achieving the company's goals. In rapid time of changes, the most effective style can be used is situational leadership style, in which the leaders must be able to identify his style according to the situation and condition. Good organizational communication can enhance good relations between colleagues. Communication between leaders and subordinates regarding good communication from top to bottom, bottom to top, and the horizontal is an important factor in creating an effective organization. Situational leadership style and organizational communication when combined can produce a good performance for the company's employees. The purpose of this study was to determine the influence of situational leadership style and organizational communication to employees performance at CV. Nugraha Putra Sentosa Mojosongo partially or simultaneously. The population of this study were 225 people with 45 respondents as samples, using random sampling techniques. The data analysis was conducted by using multiple linear regression analysis. Results of this research found that the style of leadership and organizational communication positive and significant effects either partially or simultaneously influence employee performance, but the style of leadership and organizational communication affects only 27%, while 73% are influenced by other factors such as: organizational climate, motivation and organizational culture.

Keywords: situational leadership style, organizational communication and employee performance

1. PENDAHULUAN

Organisasi memiliki berbagai sumber daya antara lain fisik, finansial, ilmu pengetahuan dan teknologi, serta manusia. Salah satu sumber daya yang terpenting dalam organisasi yaitu, manusia. Sebuah organisasi pada umumnya mengharapkan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu mewujudkan tujuan yang diharapkan organisasi. Karena peran manusia dalam organisasi baik langsung atau tidak langsung dapat mendorong kinerja seperti kualitas dan produktivitas (Bano, Karim, Din & Bibi, 2014). Dengan demikian, untuk tercapainya tujuan organisasi, sebuah organisasi diharapkan mampu memberikan arahan yang positif bagi karyawannya.

Kinerja karyawan haruslah diperhatikan, karena dapat meningkatkan tercapainya tujuan sebuah organisasi. Menurut Batool, et al (2012) bahwa kinerja merupakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan. Hal itu, dapat dilihat dari hasil seseorang selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti hasil kerja atau target yang telah disepakati. Sementara Bernardin dalam S, Tintin (2010) menegaskan bahwa kinerja merupakan catatan hasil kerja atau kegiatan seseorang selama periode tertentu, sehingga kinerja dapat dikatakan sebagai hasil kerja.

Perusahaan menginginkan karyawannya memiliki hasil kerja yang tinggi, karena mampu mendorong kinerja perusahaan meningkat. Salah satu kinerja juga ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin dalam membangun dan mengendalikan suasana kerja menjadi lebih baik. Ditegaskan oleh Stoner, Freeman & Gilbert Jr. dalam Fahmi, (2013) bahwa kinerja adalah ukuran seberapa efektif pemimpin dalam menerapkan sasaran yang tepat. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengkoordinasi semua aspek yang berkaitan dengan organisasi.

Pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan dalam situasi tertentu. Apabila dalam keadaan darurat, seorang pemimpin dapat berbeda kelakuaannya ketika dalam kondisi normal. Menurut Handoko dalam Mardalis & Setiawan (2015), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi anggota organisasi untuk membangkitkan dan memotivasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan. Kepemimpinan yang efektif mampu menginspirasi dan mengarahkan pekerjaanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, pemimpin yang

tidak efektif mengurangi tujuan organisasi. Pemimpin memegang peran yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi karena mampu mempengaruhi orang lain dan mengelola organisasi.

Menurut Dubrin (2006) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Josste (2009) gaya kepemimpinan sebagai cara di mana seorang pemimpin memberikan arahan dan memotivasi orang lain untuk mengoptimalkan kinerja. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai pola berulang dari perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin (Khoza, Chetty, & Karodia, 2016). Dengan demikian menjadi seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian kepada karyawan seperti membina dan mengarahkan semua potensi karyawan agar memicu semangat kerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan situasional harus menyesuaikan dengan situasi, khususnya dalam memperhatikan tingkat kematangan karyawan. Gaya kepemimpinan situasional harus mampu mendiagnosa dan mengenali situasi tertentu dan kemudian mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang cocok untuk situasi tersebut (Aslam et al, 2015). Seorang pemimpin lebih berpedoman pada kesiapan karyawan untuk dapat menerima gaya kepemimpinan, karena pendekatan terhadap karyawan akan berbeda-beda.

Menurut Hersey & Blanchard dalam McClesky, (2014), bahwa gaya kepemimpinan situasional pendekatannya lebih fokus terhadap pengikut atau karyawan pada organisasi. Hal ini, pemimpin mampu memperhatikan kesiapan dan kematangan karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan seperti, jumlah petunjuk yang diberikan pemimpin, jumlah dukungan emosional dan tingkat kematangan karyawan. Gaya kepemimpinan situasional menurut teori Hersey & Blanchard terdapat empat dimensi, antara lain *telling*, *selling*, *participant* dan *delegating* (Putra & Yuniawan, 2015).

Selain gaya kepemimpinan situasional, faktor komunikasi organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Robson, Skarmas & Spyropoulou dalam Abugre (2011) komunikasi organisasi merupakan proses dimana suatu kelompok-kelompok untuk saling belajar dan mengkoordinasi tugas-tugas, membantu untuk mengembangkan hubungan yang baik. Selain itu, Panuju (2001) menjelaskan komunikasi organisasi adalah aliran yang membentuk sebuah hubungan yang dapat membangkitkan kinerja karyawan yang saling berkaitan antar semua bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan saling pengertian, penyeteraan, maupun bidang pengalaman.

Dalam sebuah organisasi arah komunikasi dapat diketahui dari hubungan komunikasi yang dijalin antara pemimpin dalam menyampaikan pesan kepada karyawannya, hubungan komunikasi dari karyawan yang diberikan kepada pemimpinnya, dan komunikasi antara sesama bagian pada tingkatan yang sama. Komunikasi yang efektif juga diperlukan dalam organisasi, karena tujuan organisasi dapat dipahami dengan baik oleh karyawan. Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, untuk mempertahankan operasi organisasi dan untuk mencapai tujuan organisasi (Gul & Ince, 2011). Suatu kegiatan dalam organisasi tak lepas dari arah komunikasinya, apabila proses komunikasi sudah sesuai dengan yang diharapkan maka proses kegiatan organisasi dapat berjalan dengan semestinya. Oleh karena itu, pemimpin yang baik mampu memahami faktor-faktor komunikasi organisasinya.

Perusahaan CV. Putra Nugraha Sentosa yang bergerak pada bidang penerbitan dan percetakan selalu berusaha mengikuti persaingan global dalam bidang teknologi informasi. CV. Putra Nugraha Sentosa berkembang dengan adanya dukungan dari seluruh pihak manajemen yang selalu memperhatikan sumber daya manusianya. Dengan menerapkan disiplin kerja yang tinggi sehingga mampu memproduksi produk-produk yang berkualitas dengan proses pengerjaan yang cepat. Dalam aktivitasnya, CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosoongo terkait dengan gaya kepemimpinan situasional dapat diketahui bahwa pihak pemimpin selalu berusaha memberi dukungan kepada karyawannya untuk meningkatkan kerjanya serta memberikan arahan dengan cepat apabila terjadi suatu permasalahan yang menyangkut aktivitas karyawan pada perusahaan. Kenyataan tersebut secara nyata dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan kepada karyawan dalam bekerja mampu untuk menggerakkan keinginan karyawan untuk memenuhi target kerja yang telah disepakati.

Proses kerja di CV. Putra Nugraha Sentosa dapat dikatakan berjalan dengan lancar dan kondusif karena hubungan komunikasi antar bagian dalam organisasi berjalan dengan baik. Komunikasi organisasi antara pemimpin dan karyawan merupakan satu kesatuan yang saling membutuhkan. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, CV. Putra Nugraha Sentosa memiliki hubungan komunikasi yang berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari arus komunikasi yang lancar antara pemimpin dan karyawan dan komunikasi antara sesama karyawannya. Dalam organisasi memerlukan hubungan komunikasi yang efektif, karena mampu membangun hubungan karyawan berdasarkan kepercayaan dan suasana dalam lingkup organisasi yang baik. Oleh karena itu, pemimpin dalam sebuah organisasi dan

komunikatornya perlu memahami kemampuan organisasi sehingga tercapainya tujuan organisasi (Kohler dalam Farid, Supratomo, & Harsono, 2015).

Alasan peneliti memilih gaya kepemimpinan situasional dibanding gaya kepemimpinan yang lain, misal yang paling mendekati gaya kepemimpinan transaksional karena gaya kepemimpinan situasional lebih menekankan pada jumlah petunjuk dan pengarahan, dukungan emosional, dan tingkat kematangan karyawannya dalam melaksanakan tugas dan tujuan. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada imbalan untuk memotivasi karyawannya, yang dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dalam memotivasi karyawannya dengan cara memberikan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Pendekatan ini menggunakan konsep mencapai tujuan sebagai struktur kerja (Awan, 2015).

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sangat sering dilakukan oleh penelitian sebelum-sebelumnya. Peneliti tertarik untuk mengkaji penelitian tentang ini, karena melihat perkembangan perusahaan CV. Putra Nugraha Sentosa, yang berawal dari sebuah penerbit skala rumah tangga dan kemudian mampu berkembang menjadi perusahaan penerbit dan percetakan berskala nasional. Faktor-faktor yang terkait dengan keberhasilan perusahaan tersebut tidak lepas dari peran pemimpin dan karyawannya dalam menjalin hubungan komunikasi yang baik. Dalam ruang lingkup penelitian yang ada di Universitas Muhammadiyah Surakarta sendiri masih jarang menggunakan gaya kepemimpinan situasional, melainkan gaya kepemimpinan yang lain. Peneliti juga mengalami kendala dalam mencari referensi jurnal terkait dengan adanya tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan situasional, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian semacam ini menjadi menarik bagi peneliti karena peneliti mengkombinasikan antara gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi dalam hal mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, peneliti tertarik untuk mengetahui seberapa dalam pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo. Oleh karena itu peneliti mengharapkan dari hasil penelitian ini dapat melihat seberapa pentingnya peran gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

TELAAH PUSTAKA

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif merupakan proses komunikasi dua arah yang mempengaruhi kinerja organisasi. Pemimpin harus memberikan bawahan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, membuat keputusan yang berkualitas sehingga mereka dapat melakukan suatu pekerjaan di atas tingkat yang diharapkan (Edson, Nyasha & Martin, 2014). Seorang pemimpin memiliki sebuah gaya kepemimpinan yang berbeda dengan yang lainnya, namun pada prakteknya sama-sama untuk mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan tugas yang diperintahkan (Widianto, 2013). Hal ini, dapat dilihat dari seorang pemimpin dalam kepemimpinan sebuah organisasi menerapkan gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peranan yang sangat penting bagi perusahaan.

Menurut Mahmood & Awan (2010), gaya kepemimpinan adalah perilaku yang digunakan pemimpin untuk menyelesaikan masalah dalam organisasi. Sedangkan A.M Kadaman & Jusuf dalam Widianto (2013) bahwa gaya kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain agar selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Hal ini untuk mendapatkan hasil yang baik, pemimpin harus memperhatikan kebutuhan karyawan untuk mendorong semangat kerja yang tinggi, kerjasama dan kesediaan untuk bekerja. Perhatian kepada gaya kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa karyawan lebih mungkin untuk bekerja secara efektif untuk pemimpin yang mengadopsi gaya tertentu.

Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan para karyawannya. Menurut Hersey & Blanchard dalam Babatunde (2015) mendefinisikan tingkat kematangan seseorang sebagai kemampuan dan kemauan karyawannya untuk melakukan tugas. Diperjelas oleh Thoha (2004) kematangan dalam gaya kepemimpinan situasional sebagai kemampuan dan kemauan karyawannya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kemampuan sendiri sebagai bagian dari kematangan dalam hal ini berkaitan dengan ketrampilan dan pengetahuan, sedangkan kemauan sebagai dari unsur yang lain kematangan berkaitan dengan keyakinan diri (Ulya, 2015).

Menurut Hersey & Blanchard dalam Putra & Yuniawan (2015) gaya kepemimpinan situasional terdapat empat bentuk gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan situasional *Telling* atau mengarahkan, yang berarti tugas yang diberikan pemimpin tinggi sedangkan hubungan yang diberikan rendah. Dalam prakteknya

bahwa peranan dari seorang pemimpin memerintahkan karyawannya untuk mengerjakan suatu kegiatan atau tugas. Dalam pendekatannya perilaku pemimpin bersifat pengarah (direktif).

2. Gaya kepemimpinan situasional *Selling* atau menjual, berarti orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pendekatan antara tugas dan hubungan lebih bersifat intensif. Perilaku pemimpin memberikan arahan pelaksanaan dan dukungan yang dibutuhkan karyawannya, sehingga diharapkan tugas-tugas terselesaikan dengan baik.
3. Gaya kepemimpinan situasional *Participating* atau berperan-serta, tugas yang diberikan pemimpin cenderung lebih rendah dibandingkan hubungan antara karyawannya. Pemimpin lebih membujuk karyawannya secara aktif dalam pengambilan keputusan. Peran pemimpin hanya memfasilitator tugas karyawannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang tinggi.
4. Gaya kepemimpinan situasional *Delegating* atau mendelegasikan, orientasi tugas rendah dan hubungan rendah. Dalam prakteknya perilaku seorang pemimpin hanya sebatas memberikan arahan kepada karyawan dan melepas pelaksanaannya tanpa banyak mencampuri.

Tabel 1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Tinggi ↑ Perilaku Hubungan Rendah	Hubungan Tinggi dan Tugas Rendah (Participating)	Tugas Tinggi dan Hubungan Tinggi (Selling)
	Hubungan Rendah dan Tugas Rendah (Delegating)	Tugas Tinggi dan Hubungan Rendah (Telling)
	Rendah	Tinggi

Perilaku Tugas

Sumber: Hersey & Blanchard (1988)

Berdasarkan tabel 1 di atas, dapat dijelaskan titik potong perilaku tugas dan perilaku hubungan. Apabila pada perilaku tugas rendah dan perilaku hubungan rendah, haruslah seorang pemimpin memperhatikan dan mendorong karyawannya untuk mencapai tingkat kematangan yang tinggi dan dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang mengarahkan karyawannya untuk hasil yang maksimal.

2. Komunikasi Organisasi

Organisasi adalah unit sosial yang berkumpul untuk produksi, dibentuk oleh individu yang memiliki berbagai pandangan dan pengetahuan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan karyawan harus mampu menciptakan organisasi yang lebih efektif. (Farid, Supratomo, & Harsono, 2015). Komunikasi yang efektif membantu organisasi untuk memperkuat karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya organisasi dengan komunikasi yang tidak efektif menghambat mencapai tujuan organisasi (Gul & Ince, 2011).

Menurut Romli dalam Amin, Masjaya & Anshari (2014) komunikasi organisasi merupakan proses aliran komunikasi antara pengirim dan penerima yang di dalamnya terdapat sebuah pesan organisasi baik kelompok formal ataupun informal dalam sebuah organisasi. Sedangkan Robson, Skarmeas & Spyropoulou dalam Abugre (2011), komunikasi organisasi merupakan proses dimana kelompok-kelompok untuk saling belajar dan mengkoordinasi tugas-tugas, membantu untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang baik.

Menurut Gibson et al dalam Amin et al, (2014) ada tiga bentuk aliran informasi komunikasi formal dalam organisasi sebagai berikut:

1. Komunikasi dari atas ke bawah, berarti bahwa komunikasi dilakukan oleh pemimpin yang disampaikan kepada karyawan dalam organisasi. Salah satu contohnya, intruksi yang diberikan pemimpin kepada karyawan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan.
2. Komunikasi dari bawah ke atas, berarti bahwa arah komunikasi mengalir dari karyawan ditujukan kepada pemimpin. Dalam hal tersebut, dapat diketahui dari keterbukaan pemimpin dalam menerima masukan dari karyawan, contohnya prosedur menyampaikan keluhan-keluhan atau kendala yang dialami karyawan, pemimpin yang baik seharusnya dapat memberikan masukan kepada karyawannya apabila mengalami suatu permasalahan.
3. Komunikasi horizontal, bahwa komunikasi terjalin pada bagian yang sama dalam suatu organisasi, seperti karyawan dengan karyawan. Salah satu contoh pada komunikasi horizontal, membangun hubungan yang baik antar rekan kerja dan saling mengingatkan satu dengan yang lain apabila terjadi kekeliruan dalam melaksanakan tugas.

Dalam hal ini, proses komunikasi yang dilakukan dalam organisasi pasti tidak semua berjalan lancar, adapun faktor yang menjadi hambatan dalam penyampaian komunikasinya. Suatu proses komunikasi organisasi yang dilakukan dapat mengubah perilaku karyawan untuk melaksanakan tugas secara optimal dan salah satu upaya seorang pemimpin dalam

mengkomunikasikan berbagai pesan yang menyangkut kegiatan organisasi tersebut (Amin et al., 2014). Dengan demikian komunikasi organisasi salah satu faktor yang dapat menjembatani tercapainya tujuan organisasi.

3. Kinerja Karyawan

Menurut Abbas & Sara dalam Shaheen, Naqvi, & Khan (2013) bahwa kinerja karyawan terkait dengan organisasi dimaksudkan untuk efektivitas yang lebih baik yang dapat dianalisis melalui kinerja organisasi. Sebuah organisasi dinilai dari kinerjanya, sistem pengukuran kinerja digunakan dalam semua bagian dari organisasi termasuk karyawan. Karyawan sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan dalam suatu organisasi. Hal ini, kinerja dalam organisasi sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan, serta efektivitas terkait dengan langkah-langkah yang menangani suatu masalah. Kinerja merupakan indikator yang luas yang bisa mencakup produktivitas serta kualitas dan faktor-faktor lain yang menekankan pada hasil dan pengukuran produktivitas yang biasanya digunakan (Wokocha, Amah & Umoh, 2013).

Kinerja karyawan sebagai tingkat mencapai persyaratan kerja. Untuk mengoptimalkan kinerja organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Pemimpin yang baik dapat memotivasi karyawan, merangsang karyawan untuk lebih efektif, maka dari itu diperlukan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin dapat memfasilitasi pencapaian keinginan pekerjanya, yang kemudian menghasilkan efektifitas kinerja karyawan (Ali, Elmi, & Mohammed, 2013). Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Kasmiruddin & Ardelian (2015), bahwa kinerja merupakan catatan hasil kerja yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan organisasi. Dipertegas oleh Rivai dalam Akbar (2015), mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja seseorang selama periode tertentu yang dapat diamati dalam penyelesaian tugasnya.

Menurut Bernardin & Russel dalam Setiawan & Santoso (2013) untuk mengukur kinerja berdasarkan empat unsur secara umum, antara lain:

1. Kualitas, bahwa karyawan memiliki ketetapan dan ketelitian dalam menjalankan tugas sesuai dengan pekerjaan.
2. Kuantitas, banyaknya pekerjaan yang telah diselesaikan, jumlah produksi, dan ketepatan waktu.
3. Penghematan waktu, diukur dengan kecepatan waktu maksimal yang dicapai untuk menghasilkan suatu produk.

4. Efisiensi biaya, mengoptimalkan hasil yang tertinggi dan pengurangan kerugian dalam menggunakan sumber daya yang ada.

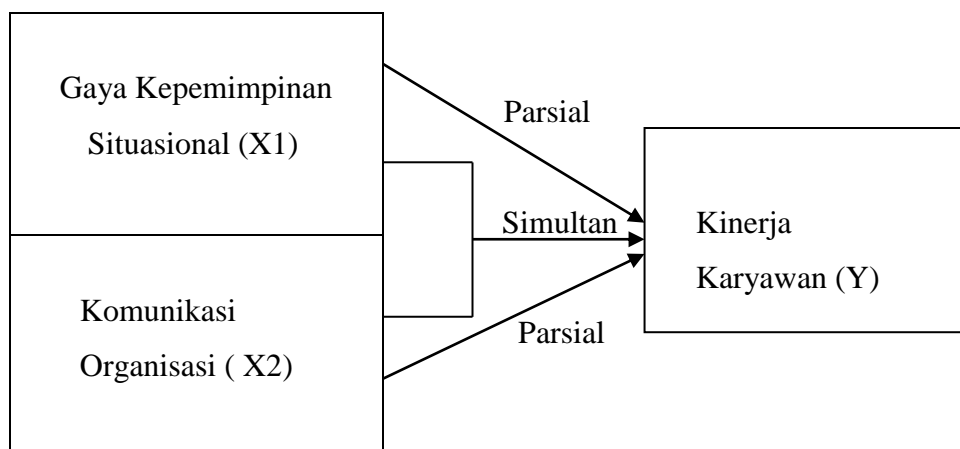
4. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, diperkuat dengan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian pertama, oleh Ulya, Muhammad Ziauddin (2014), pada penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang berorientasi pada tugas dan berorientasi pada hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara simultan atau parsial. Kedua, oleh Kasmiruddin & Ardelia (2015), bahwa gaya kepemimpinan yang meliputi empat komponen *telling*, *selling*, *participating*, *delegating*, masing-masing memiliki indikator yang saling berkaitan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian pertama, oleh Yarosca, Elham Taufandy (2016), menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif baik pola komunikasi ke bawah, ke atas, dan horizontal yang ada akan meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, oleh Andani (2017), penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi organisasi memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi organisasi yang dilakukan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

5. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran atas masalah yang akan dikaji dapat dilihat melalui bagan berikut ini:



6. Hipotesis

Dalam masalah yang sudah dijelaskan diatas, peneliti merumuskan hipotesis yang digunakan sebagai dugaan sementara dalam penelitian, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo.
2. Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo.
3. Gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo.

2. METODE

Metode penelitian yang peneliti gunakan disini, yaitu penelitian kuantitatif eksplanatif dengan menggunakan metode survey, yang artinya metode riset dimana kuesioner dari penelitian dijadikan alat pengumpul datanya. Tujuan dilakukan kuesioner ini untuk mengetahui informasi terkait dengan jumlah responden yang akan dipilih dan mewakili dari seluruh populasi yang ada (Krisyantono, 2010). Penelitian ini terdapat tiga variabel yang peneliti gunakan, yaitu variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi sebagai variabel independen sedangkan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Beberapa indikator digunakan untuk alat ukur. Gaya kepemimpinan situasional diukur dari gaya *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*, sedangkan komunikasi organisasi diukur dari komunikasi atas ke bawah, komunikasi bawah ke atas, dan komunikasi horizontal, serta kinerja diukur melalui empat unsur, yaitu kualitas, kuantitas, penghemat waktu dan efisiensi biaya.

Terdapat dua sumber dalam penelitian ini, yaitu sumber primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, sedangkan sumber sekunder didapat dari buku, jurnal dan juga internet. Kuesioner dalam penelitian ini bersifat tertutup, dimana responden diberikan beberapa alternatif jawaban (Krisyantono, 2010). Penelitian ini menggunakan skala likert yang digunakan peneliti untuk merumuskan beberapa pertanyaan dan nantinya responden harus memilih salah satu jawaban yang dianggap paling benar, seperti: Sangat Setuju, Setuju, Ragu-ragu, Tidak Setuju, dan sangat tidak setuju. Ketika menyebar kuesioner peneliti menjauhkan diri dari objek agar data yang didapat bersifat netral. Objek dalam penelitian ini berlokasi di CV. Putra Nugraha Sentosa, yang beralamat di Jalan Merapi Raya 17, Mojosongo, Surakarta.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini seluruh karyawan CV. Putra Nugraha Sentosa sebanyak 225 orang. Sedangkan sampel bagian dari presentase seluruh populasi yang memiliki beberapa karakteristik dari populasi. Menurut Subiakto dalam Krisyantono (2010), menyatakan bahwa apabila jumlah populasi dikatakan besar maka peneliti dapat mengambil antara 10%, 20%, 25% atau 50% dari jumlah populasi yang nantinya akan dijadikan sebagai sampel penelitian. Penetapan tersebut didasarkan pada kemampuan peneliti dan besar kecilnya resiko yang dihadapi. Dalam hal ini, penenliti menetapkan sebesar 20% dari seluruh populasi, maka didapat dari perhitungan ($225 \times 20\% = 45$) sesuai dari pendapat Singarimbun sampel dinyatakan besar apabila lebih dari 30 sampel yang dipilih secara random (Yarosca, 2016). Dengan demikian, sampel penelitian sebanyak 45 orang karyawan CV. Putra Nugraha Senotosa Mojosongo. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampling, karena peneliti dapat menentukan secara acak siapa saja yang dapat dijadikan sebagai sampel dalam penelitian (Krisyantono, 2010).

2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan uji reliabilitas dilakukan untuk menguji kuesioner yang telah disajikan kepada responden, yang nantinya akan menentukan apakah dalam kuesioner tersebut valid dan reliabel. Apabila dinyatakan valid dan reliabel maka pertanyaan yang ada dalam kuesioner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu masalah yang akan diteliti. Pada uji validitas, peneliti menggunakan korelasi *product moment* dinyatakan valid apabila $r\text{-hitung} \geq r\text{-tabel}$ dengan rumus df (*degree of freedom*) atau derajat kebebasan ($df = n - 2$), dimana n adalah jumlah sampel. Sedangkan pada uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Dinyatakan reliabel, jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60, apabila kurang dari 0,60 maka dinyatakan tidak reliabel (Ghozali, 2011).

2.2 Uji Asumsi Klasik

Pada uji asumsi klasik ini digunakan sebelum melangkah pada tahap pengujian analisis regresi linier berganda. Dengan hal tersebut, pengujian asumsi klasik perlu dilakukan, maka dari itu peneliti menggunakan tiga uji asumsi klasik yang akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Uji Normalitas, peneliti menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Test*. Dalam uji ini yang nantinya akan diperoleh nilai yang menentukan apakah pada variabel pengganggu berdistribusi normal. Dinyatakan normal apabila nilai signifikansi $\geq 0,05$.
- b. Uji Multikolinieritas, dalam pengujian ini untuk menentukan apakah adanya korelasi antara variabel independen. Maka dari itu, untuk mengujinya dengan melihat nilai

tolerance dan nilai VIF. Apabila nilai *tolerance* berada di atas 0,1 dan nilai VIF berada dibawah nilai 10, maka dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas.

- c. Uji Heteroskedastisitas, peneliti menggunakan uji Spearman Rho dengan melihat nilai unstandardized. Dikatakan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi $\geq 0,05$ (Ghozali, 2011).

2.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam analisis ini menggunakan regresi linier berganda, dilakukan untuk mengukur adanya tiga variabel yang akan diteliti. Ketiga variabel tersebut antara lain: gaya kepemimpinan situasional, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Dengan menggunakan rumus dikemukakan oleh Ghozali (2011), sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y	= Kinerja karyawan	X1	= Gaya kepemimpinan situasional
X2	= Komunikasi organisasi	b1, b2	= Koefisien regresi
a	= Konstanta	e	= Standar error

2.4 Uji t, Uji F, dan Uji Koefisien Determinasi

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau individu antara variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Untuk pengujiannya dilakukan dengan melihat nilai signifikan, apabila nilai signifikan $\geq 0,05$ maka dapat dikatakan H_0 diterima dan H_a ditolak, jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sedangkan uji F untuk menguji pengaruh bersama-sama antara ketiga variabel tersebut. Dinyatakan terdapat pengaruh signifikan, apabila nilai F Hitung $\geq F$ Tabel, sebaliknya tidak terdapat pengaruh signifikan jika nilai F Hitung $\leq F$ Tabel. Untuk menentukan F Hitung diperoleh dari rumus: $df_1 = k - 1$ dan $df_2 = n - k$ dengan keterangan k adalah seluruh variabel dan n adalah jumlah responden, dengan tingkat signifikan sebesar 5% (Ghozali, 2011).

Koefisien determinasi (R^2) adalah pengujian ini untuk mendapatkan pengaruh antara semua variabel dalam bentuk persentase, digunakan rumus analisis determinasi (R^2) sebagai berikut:

$$(R^2) = \frac{SSR}{SST} \text{ atau } (R^2)_{\text{adjusted}} = 1 - (1 - R^2) \frac{n - 1}{n - k}$$

Dimana:

(R^2)	= Koefisien determinasi	SST	= Keragaman total
SSR	= Keragaman regresi (SS Total – SSE)	n	= Jumlah sampel
k	= Jumlah variabel independen (Ghozali, 2011).		

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Pengujian Persyaratan Analisis

(1) Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 16.0 *for windows*. Pada uji validitas ini r tabel diperoleh dari hasil perhitungan dan kemudian melihat tabel r *product moment pearson* untuk menentukan nilai r tabelnya. Sampel yang digunakan sebesar 45 responden, sehingga dapat dirumuskan df (*degree of freedom*) = $n-2$, jadi $df = 45-2 = 43$, maka r tabel diperoleh sebesar 0,294, apabila nilai r hitung $\geq r$ tabel dikatakan valid, dengan tingkat signifikansi sebesar 5%..

Uji validitas dilakukan pada setiap variabel yaitu gaya kepemimpinan situasional, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan, sebagai berikut:

- a. Pada variabel gaya kepemimpinan situasional terdiri dari 4 aspek, yaitu aspek *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Pengujian pada aspek *telling* terdiri dari 2 item pertanyaan. Setelah diuji validitasnya diperoleh hasil sebesar 0,458 dan 0,763, selanjutnya pada aspek *selling* terdiri dari 3 item pertanyaan. Setelah diuji validitas diperoleh hasil sebesar 0,625, 0,793, dan 0,601, pada aspek *participating* terdiri dari 3 pertanyaan, yaitu sebesar 0,735, 0,421, dan 0,818, dan selanjutnya pada aspek *delegating* terdiri dari 2 pertanyaan, diperoleh hasil sebesar 0,612, dan 0,469. Pada variabel gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari aspek *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating*, setelah melakukan uji validitas hasil menunjukkan lebih besar daripada r tabel yaitu 0,294, sehingga 10 pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan situasioanl ini dinyatakan valid.
- b. Pada variabel komunikasi organisasi terdiri dari 3 aspek, yaitu aspek komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, dan komunikasi horizontal. Pengujian pada aspek komunikasi atas ke bawah terdiri dari 2 pertanyaan, setelah diuji validitas diperoleh hasil sebesar 0,427 dan 0,560, selanjutnya pada aspek komunikasi bawah ke atas terdiri dari 2 pertanyaan, hasil diperoleh sebesar 0,478 dan 0,461, dan terakhir pada aspek komunikasi horizontal terdiri dari 2 pertanyaan, setelah uji validitas diperoleh hasil sebesar 0,816 dan 0,757. Angka yang diperoleh dari penghitung tersebut lebih besar dari nilai r tabel yaitu 0,294, sehingga pada variabel komunikasi organisasi yang terdiri dari aspek komunikasi atas ke bawah, bawah ke atas dan horizontal ini dinyatakan valid.
- c. Pada variabel kinerja terdiri dari 7 pertanyaan yang terdiri dari aspek kualitas, kuantitas, penghemat waktu, dan efisiensi biaya. Pada aspek kualitas terdiri dari 2 pertanyaan, diperoleh hasil sebesar 0,697 dan 0,547. Selanjutnya, aspek kuantitas terdiri dari 2 pertanyaan, setelah diuji validitas diperoleh hasil 0,748 dan 0,494, pada aspek penghemat waktu terdiri dari 1 pertanyaan, hasil yang diperoleh sebesar 0,836, sedangkan pada aspek efisiensi biaya yang terdiri dari 2 pertanyaan, diperoleh hasil 0,649 dan 0,810. Pada variabel kinerja yang terdiri dari aspek kualitas, kuantitas, penghemat waktu dan efisiensi biaya, diperoleh nilai lebih besar daripada r tabel yaitu 0,294, maka dapat dinyatakan valid.

Berdasarkan nilai yang diperoleh diatas, bahwa pada semua variabel gaya kepemimpinan situasional, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan yang terdiri dari 23 pertanyaan menunjukkan perolehan hasil yang lebih daripada r tabel yaitu 0,294 sehingga dapat dikatakan valid.

(2) Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas bahwa pada variabel gaya kepemimpinan situasional terdiri dari 10 pertanyaan, komunikasi organisasi terdiri dari 6 pertanyaan dan kinerja karyawan terdapat 7 pertanyaan. Pengujian ini dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, dikatakan reliabel jika nilai \geq dari 0,60. Dapat dilihat dari tabel 2, sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Reliabilitas Data

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item
Gaya Kepemimpinan	.829	10
Komunikasi Organisasi	.624	6
Kinerja Karyawan	.804	7

Sumber: Hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui nilai *Cronbach's alpha* pada variabel gaya kepemimpinan situasional sebesar 0,829, komunikasi organisasi sebesar 0,624, dan kinerja karyawan sebesar 0,804. Dengan demikian nilai yang diperoleh lebih besar daripada 0,60, maka pada pengujian reliabilitas ini dinyatakan reliabel.

3.2 Hasil Uji Asumsi Klasik

(1) Uji Normalitas

Pada uji normalitas Kolmogorov-Smirnov Z, apabila nilai sig. (2-tailed) yang diperoleh lebih besar daripada 0,05, maka berdistribusi normal. Hasil tersebut dapat dilihat dari tabel 3, sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	45
Kolmogorov-Smirnov Z	.475
Asymp. Sig. (2-tailed)	.978

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari pengujian normalitas Kolmogorow-Smirnov ternyata nilai Sig. (2-tailed) sebesar 0,978. Nilai yang dihasilkan lebih besar daripada 0,05. Dengan demikian pengujian ini dapat dikatakan berdistribusi normal. Selanjutnya pada uji multikolinieritas.

(2) Uji Multikolinieritas

Untuk uji multikolinieritas, apabila nilai tolerance diatas 0,1 dan nilai VIF dibawah 10 yang dapat diartikan pada uji ini tidak terdapat gejala multikolinieritas. Hasil tersebut dapat dijelaskan pada tabel 4, yaitu:

Tabel 4. Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistic	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Gaya Kepemimpinan	.890	1.123
Komunikasi Organisasi	.890	1.123

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil yang dijelaskan dalam tabel di atas nilai *tolerance* dan VIF gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi adalah 0,890 dan 1.123, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

(3) Uji Heteroskedastisitas

Untuk menguji asumsi klasik heteroskedastisitas dengan menggunakan model Spearman Rho. apabila nilai signifikan $\geq 0,05$ maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Hasil tersebut sebagai berikut:

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas

	Unstandardized Residual
Gaya Kepemimpinan Sig. (2-tailed)	.698
Komunikasi Organisasi Sig. (2-tailed)	.981

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari pengujian pada tabel 5, didapati nilai signifikansi gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi adalah 0,698 dan 0,981. Hal tersebut berarti menunjukkan nilai

lebih besar dari 0,05 sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian layak untuk memprediksi lebih lanjut.

3.3 Teknik Analisis Data

(1) Analisis Regresi Linier Berganda

Pada analisis regresi linier berganda ini dilakukan dengan adanya lebih dari satu variabel independen, dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Dengan menggunakan rumus regresi linier berganda yaitu $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ berikut adalah hasil pengolahan data dapat dijelaskan pada tabel 6, sebagai berikut:

Tabel 6. Rangkuman Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisiensi	T	Sig.
Konstanta	1.043	0,140	0,889
Gaya kepemimpinan situasional	0,260	2.492	0,017
Komunikasi organisasi	0,650	2.055	0,046
F hitung = 7.763			
F sig = 0,001			

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ada pada tabel 6. di peroleh nilai $a = 1.043$ $b_1 = 0,260$ $b_2 = 0,650$, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$Y = 1.043 + 0,260 X_1 + 0,650 X_2 + e$$

Interpretasi dan persamaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a (konstanta) = 1.043 dapat diartikan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi berada dalam keadaan tetap, maka dapat dikatakan kinerja karyawan meningkat sebesar 1.043.
- b₁ = 0,260 artinya dalam variabel gaya kepemimpinan situasional apabila mengalami peningkatan satu satuan, maka besarnya pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan akan meningkat 0,260 dengan perkataan lain variabel komunikasi tetap.
- b₂ = 0,650 yang artinya jika variabel komunikasi organisasi mengalami peningkatan satu satuan, maka dapat dikatakan kinerja karyawan meningkat sebesar 0,650 dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan tetap.

Dalam penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo berpengaruh dengan baik dan lancar. Dengan demikian, dapat dilanjutkan pengaruh secara parsial dan bersama-sama pada semua variabel.

(2) Uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan ketentuan, nilai signifikan lebih besar daripada 0,05 yang artinya H_0 diterima dan H_a ditolak sedangkan apabila nilai signifikan kurang dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 6, sebagai berikut:

- a. Pada variabel gaya kepemimpinan situasional dapat diketahui pada nilai signifikannya diperoleh nilai sebesar 0,017, hal tersebut dinyatakan bahwa nilainya lebih kecil daripada 0,05, maka dapat dikatakan H_0 ditolak sedangkan H_a diterima. Dengan demikian, variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Pada variabel komunikasi organisasi diperoleh nilai signifikannya sebesar 0,045, sehingga dapat dikatakan nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05. Dengan demikian, variabel komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan, menunjukkan variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi secara parsial atau masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal itu berarti adanya gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi yang baik maka akan meningkat kinerja karyawan. Dengan hasil tersebut, maka dapat dikatakan gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan daripada komunikasi organisasi.

(3) Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh bersama-sama antara gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahuinya dilihat pada nilai F Hitung dan F Tabel, apabila nilai F Hitung lebih besar daripada F Tabel dinyatakan variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja terdapat pengaruh yang signifikan, sedangkan kebalikannya, gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan. Untuk melihat nilai F Tabel ditentukan dari rumus $df_1 = k - 1 = 3 - 1 = 2$, dan $df_2 = n - k = 45 - 3 = 42$, nilai F Tabel diperoleh sebesar 3.220, dengan keterangan k adalah seluruh variabel dan n adalah responden, dengan tingkat signifikan sebesar 5%.

Pada uji F dapat diketahui dari tabel 6, di peroleh nilai F Hitung sebesar 7.763. Nilai yang diperoleh lebih besar daripada nilai F Tabel, dengan demikian pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan. Hal itu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan.

(4) Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisiensi determinasi dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh dalam bentuk persentase pada variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari uji koefisien dapat dilihat pada tabel 7, sebagai berikut:

Tabel 7. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520 ^a	.270	.235	3.390

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Seberapa kuat hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai R sebesar 0.520, dapat dijelaskan bahwa hubungannya cukup kuat, karena nilai yang dihasilkan dari nilai R masih belum mendekati angka 1. Untuk menentukan pengaruhnya dapat dilihat dari nilai R Square, di peroleh nilai sebesar 0,270. Dengan hal ini dapat dikatakan pada uji koefisiensi ini variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pengaruhnya sebesar 27%, sedangkan sisa yang lainnya sebesar 73% dipengaruhi oleh beberapa variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini, seperti iklim organisasi, motivasi dan budaya organisasi.

3.4 Pembahasan Hasil Analisis Data

Berdasarkan uji validitas dan uji reliabilitas pada seluruh variabel yang terdapat 23 pertanyaan yang telah diberikan kepada 45 responden. Pada uji validitas semua nilai yang diperoleh r hitung lebih besar daripada nilai r tabel, dengan hal ini, semua pertanyaan pada kuesioner dikatakan valid. Sedangkan uji reliabilitas, nilai yang dihasilkan melalui nilai *Cronbach's Alpha*. Pada variabel gaya kepemimpinan situasional yang terdapat 10 pertanyaan, komunikasi organisasi yang terdapat 6 pertanyaan dan kinerja karyawan ada 7 pertanyaan. Semua nilai yang dihasilkan lebih besar daripada 0,60, maka pada uji reliabilitas ini dapat dikatakan reliabel.

Sedangkan pada uji asumsi klasik, yang terdapat uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinieritas dengan nilai *tolerance* dan VIF, dan uji heteroskedastisitas Spearman Rho. Pada uji normalitas nilai yang dihasilkan nilai signifikan sebesar 0,978 yang artinya nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 dengan hasil tersebut dinyatakan berdistribusi normal. Selanjutnya, uji multikolinieritas nilai *tolerance* yang dihasilkan sebesar 0,890 dan nilai VIF sebesar 1.123 pada variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi, dengan demikian nilai *tolerance* lebih 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat dikatakan tidak terdapa gejala multikolinieritas. Terakhir, uji heteroskedastisitas pada variabel gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi nilai yang diperoleh sebesar 0,698 dan 0,981, yang artinya nilai tersebut lebih besar daripada 0,05, sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Pada tahap selanjutnya, pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan uji secara parsial, simultan dan besarnya derajat pengaruh antara variabel, dapat dijelaskan pengaruhnya sebagai berikut:

1. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Pada pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, pengujiannya dapat diketahui pada uji t melalui nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,017 yang artinya nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05. Dari hasil yang didapat membuktikan variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan tanggapan responden mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Nugraha Sentosa, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan memberikan tanggapan yang baik, karena dengan pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang terkait dengan kepemimpinan terhadap karyawan dapat diterima baik oleh karyawan. Gaya kepemimpinan situasional baik *selling*, *telling*, *participating*, *delegating* dapat dikatakan sesuai untuk diterapkan di CV. Putra Nugraha Sentosa, karena dengan melihat tingkat kematangan dari karyawannya, pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi tersebut.

Hal ini sesuai dengan pendapat Thoha dalam Ulya (2014), tingkat kematangan dalam gaya kepemimpinan situasional sebagai kemampuan dan kemauan karyawannya yang dapat bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Sedangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasmiruddin & Ardelia (2015), menyatakan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional yang meliputi empat komponen *telling*, *selling*, *participating*, *delegating*, di mana dalam komponen tersebut saling berkaitan dan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Perhitungannya dapat dilihat dari uji t dengan melihat nilai signifikansi yang diperoleh nilai sebesar 0,046, dengan hasil tersebut berarti nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hasil yang diperoleh menunjukkan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Proses komunikasi organisasi yang dilakukan di CV. Putra Nugraha Sentosa dapat dikatakan baik, karena sebagian besar responden memberi tanggapan baik. Komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam menjaga hubungan organisasi yang efektif. Sesuai dengan pendapat Gul & Ince, (2011), menegaskan bahwa komunikasi efektif dapat membantu organisasi untuk memperkuat karyawan mencapai tujuan organisasi, sebaliknya organisasi dengan komunikasi tidak efektif menghambat mencapai tujuan organisasi. Sedangkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Yarosca (2016) bahwa pola komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif baik komunikasi dari atas kebawah,

komunikasi dari bawah keatas dan komunikasi horizontal yang ada akan meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari perolehan nilai uji t yang sudah dijelaskan di atas, pengaruh yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan situasional sebesar 2,492 sedangkan komunikasi organisasi diperoleh nilai t hitung sebesar 2,005. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional lebih dominan terhadap kinerja karyawan. Dalam hubungan antara gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi dapat dikatakan cukup kuat karena nilai yang dihasilkan R sebesar 0,520, angka tersebut masih belum mendekati angka 1.

Sedangkan besarnya pengaruh yang dihasilkan dapat dilihat dari nilai R Square sebesar 0,270. Yang artinya pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 27%, sisanya 73% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, seperti iklim organisasi, motivasi, dan budaya organisasi.

4. PENUTUP

Hasil yang diperoleh pada penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo, secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik dan positif terhadap gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional dan komunikasi organisasi.

Penelitian ini dibatasi dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Peneliti mengharapkan pada penelitian selanjutnya menambah jumlah variabel yang akan diteliti dan menambah jumlah sampel yang digunakan, sehingga mampu mengetahui seberapa dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

PERSANTUNAN

Penelitian ini dapat terselesaikan berkat dukungan dari berbagai pihak yang turut membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian dari awal hingga akhir pengerjaan. Penelitian sekaligus menjadi syarat untuk mendapatkan gelar S1 ini melibatkan banyak pihak yang telah berkontribusi. Peneliti mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosongo dan Bapak Budi Santoso selaku pembimbing serta program studi Ilmu Komunikasi Fakultas Komunikasi dan Informatika, Universitas Muhammadiyah Surakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Abugre, J. B. (2011). Appraising the Impact of Organizational Communication on Worker Satisfaction in Organizational Workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 7–15.
- Amin, H. J., Anshari, H., & Masjaya, H. (2014). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur, 2(4), 2483–2496.
- Aslam, U., Mothi, W., Arfeen I. U., & Rasool, H. F. (2015). Leadership Styles And Its Impact on Employee's Performance in Health Sector Of Pakistan. *City University Research Journal*, 5(1), 97-109
- Awan, T., Todingallo, D. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor PT. Wijaya Sukses Sejahtera Di Kabupaten Berau, 2(3), 388-400.
- Babatunde, O. (2015). The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization. *Public Policy and Administration Research*, 5(1), 193–206.
- Bano, A., Karim, J., Bibi, Z., & Din, S. (2014). HRM Practices Can Do the Miracles: A Case Study of Pharmaceutical Companies. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 637–652.
- Batool, I., Yousaf, I., Zaheer, A., Fatima, A., & Imran, R. (2012). How to Boost Employee Performance: Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistan Perspective. *Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455–1462. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.11.10.741>.
- Edson, V., Nyasha, M., & Martin, C. (2014). Leadership Styles and Organizational Performance: A Case Study of LG Finances, Bindura, Zimbabwe. *Journal of Innovative Research Development*, 3(6), 145–151.
- Fahmi, I. (2013). Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus. Bandung: Alfabeta.
- Farid, M., Supratomo, & Harsono, A. Y. (2015). Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Antara Atasan-Bawahan Dalam Membangun Budaya Organisasi Di Lingkungan Sekretariat DPRD Kota Bengkulu. *Jurnal Komunikasi KAREBA*, 4(3), 328–343.
- Ghozali, I (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Gul, H., & Ince, M. (2011). The Role of the Organizational Communication on Employees' Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(1), 106–124.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). Situational Leadership. *Journal Management of Organizational Behaviour* (5th Ed.), pp 169-201.
- Karodia, A. M., Chetty, N., & Khoza, N. (2016). Impact of Leadership Style on Employee Performance in the Forensic Science Laboratory of the South African. *Journal of Business and Management Review*, 6(1), 50–77.
- Kasmiruddin & Ardelia, S. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina (PERSERO) UP II Sungai Pakning. 2(2), 1-12.
- Krisyantono. (2010). Teknik Praktis Riset Komunikasi; *Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relation, Advertising Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta:

Kencana Prenada Media Group.

- Mahmood, K., & Awan, M. R. (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries, 31(45), 253-266. <https://doi.org/10.1108/01435121011046326>
- Mardalis, A & Setiawan, E. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya*, 17(2). 67-77.
- Mohamed, A. I., Elmi, H. O, & Ali, A. S. A. (2013). the Effect of Leadership Behaviours on Staff Performance in Somalia. *Educational Research International*, 2(2), 2307–3713. Retrieved from www.savap.org.pk5Cnwww.erint.savap.org.pk.
- McClesky, J. A. (2014). Situasional, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies*, 5(4), 117-130.
- Panuju, R. (2001). Komunikasi Organisasi dari Konseptual-Teoritis ke Empirik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- S, Tintin. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero). *Jurnal Manajemen*, 9(2), 45-62.
- Setiawan, R, & Santoso, P. S. (2013). Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan Di PT. Galang Buana Sentosa. *Jurnal AGORA*, 1(3).
- Shaheen, A., Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). Employees Training and Organizational Performance : Mediation by Employees Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 490–503.
- Ulya, M. Z. (2015). Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada: PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang). *Jurnal Ilmiah FEB*, 3(1). Retrieved from <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/1494>
- Widianto, A. B. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Dan Prestasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Anak Dan Bersalin Muhammadiyah Tuban. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(2), 154–183.
- Yarosca, E. T. (2016). Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan LPP RRI Surakarta (Pola Komunikasi Antara Pimpinan dan Karyawan di Radio Republik Indonesia Surakarta). *Ilmu Komunikasi UMS*, 1–15.
- Yuniawan, A, & Putra, S. B. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi). *Journal of Management*, 4(1), 1–13. Retrieved from <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>